



## La Dirección de RRHH en España: Dirección estratégica y Capital Intelectual

**Ángel Cabrera**

Instituto de Empresa

**Elizabeth Fraser Cabrera**

Universidad Carlos III de Madrid

**William C. Collins**

Instituto de Empresa  
Centro IBM-Airtel de RRHH

### Introducción

En los últimos años hemos presenciado una transformación en la Dirección de RRHH que está teniendo repercusiones importantes tanto en la naturaleza de la función como en el tipo de responsabilidades asumidos en el seno de la alta dirección. La transformación viene impulsada por la idea, cada vez más extendida, de que las personas son el único recurso que puede garantizar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Mientras en la economía industrial del siglo XX era el capital (en forma de equipamientos e infraestructuras) el factor de producción clave, en la nueva economía de la información y el conocimiento, el capital ha cedido terreno al talento humano como factor crítico. Las empresas revolucionarias de principios del siglo XXI no se

distinguen de sus competidores por su acceso privilegiado al capital, sino por su capacidad única de desarrollar y mantener un equipo humano con un talento y una dedicación excepcionales.

Con este escenario de fondo, no es de extrañar que la función de RRHH comience a ocupar un lugar estratégico en los equipos directivos de las organizaciones. Los objetivos de los directores de RRHH no son ya simplemente cubrir necesidades de personal con rapidez, formar eficientemente y gestionar la retribución, sino diseñar sistemas integrados de políticas de RRHH que consigan desarrollar las competencias necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos de la compañía.

Este cambio en la función de RRHH lleva acompañada irremediablemente una redefinición de los parámetros con los que evaluar su éxito. Mientras tradicionalmente se manejaban ratios de costes y eficiencia (tiempo para cubrir una baja, tasa de errores en la gestión de nóminas, presupuesto de formación por empleado, etc.), al convertirse en socio estratégico la Dirección de RRHH ha de ser capaz de hacer un seguimiento de sus contribuciones al éxito de la organización. Hacer esto no es nada sencillo, como veremos, pero constituye uno de los desafíos más importantes de la Dirección de RRHH.

Otro aspecto fundamental de la nueva función de RRHH es el liderazgo en la gestión del capital intelectual de la organización. Las nuevas tendencias en análisis estratégico otorgan un papel vital

### Resumen.

Este artículo presenta los resultados de un estudio llevado a cabo en España a principios de este año entre las 1000 empresas más grandes por número de empleados. El estudio evalúa, entre otras cosas, el grado de incorporación de la Dirección de RRHH a funciones estratégicas y de gestión de cambios, los métodos empleados para la evaluación de la contribución de los RRHH a los objetivos empresariales, así como los sistemas de gestión del conocimiento que están siendo utilizados. Los resultados de este estudio muestran que, si bien la Dirección de RRHH en España está adquiriendo un papel estratégico en la dirección de las empresas (similar a lo que sucede en otras economías industrializadas), aún no se parece prestar suficiente atención a la evaluación de las contribuciones de la gestión de personas a los resultados de las empresas. El estudio también analiza el papel que los departamentos de RRHH pueden desempeñar en la gestión de los conocimientos clave de las organizaciones.

al conocimiento individual y colectivo de la plantilla como factor clave del éxito. La gestión del conocimiento de la organización afecta no sólo a los RRHH sino también a la Dirección de Operaciones, el Control de Gestión, el Marketing, las Finanzas y los Sistemas de Información. Sin embargo todo apunta a que la carga más significativa en la gestión del conocimiento de la organización se la lleva RRHH. El conocimiento de la organización reside en última instancia en las cabezas de las personas y su gestión pasa pues, necesariamente, por un tratamiento meticuloso de cuestiones humanas complejas.

Estas tendencias apuntadas por profesionales e investigadores de todo el mundo parecen estar calando también en el mundo empresarial español. Sin embargo no existen aún datos que ilustren el alcance de la transformación en nuestro país. Esta es la principal razón para embarcarnos en el estudio objeto del presente artículo: el tomar el pulso de la transformación estratégica de los RRHH en las empresas que operan en España. El estudio, realizado en el Instituto de Empresa entre noviembre de 1999 y marzo de 2000, se basa en una encuesta distribuida a los Directores de RRHH de las 1000 empresas más grandes de España en número de empleados (así como las empresas que participan en el Foro de Liderazgo del Instituto de Empresa). La encuesta cubriría aspectos relacionados con el papel de la función de RRHH, las prácticas de medición de

## **Los nuevos objetivos de los directores de RRHH son diseñar sistemas integrados de políticas de RRHH que consigan desarrollar las competencias necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos de la compañía**

la eficacia de los RRHH, la estrategia de la organización, y las prácticas de gestión del conocimiento.

De las 1000 encuestas enviadas, recibimos un total de 72 respuestas. Esta tasa de respuesta del 7.2% está en línea con lo que se suele conseguir en España en estudios de estas características. Para asegurarnos que las empresas participantes son representativas de la población estudiada, analizamos las características de las empresas que participaron y las que no lo hicieron y no encontramos diferencias ni en distribución por sectores ni en cuanto a ta-

maño. En principio pues, los resultados que aquí se resumen pueden ser considerados como una muestra razonable de lo que puede estar sucediendo en las grandes empresas que operan en España.

### **El papel de la Función de RRHH**

Según el Profesor Ulrich<sup>1</sup> la Dirección de RRHH debe satisfacer al mismo tiempo cuatro roles distintos: gestor de los sistemas de RRHH, abogado del empleado, socio estratégico y gestor del cambio. Los dos primeros, orientados a mantener la maquinaria organizacional bien engrasada, ya estaban presentes en la cartera de RRHH desde hace varios lustros. A esos dos papeles se añaden ahora otros dos, socio estratégico y gestión del cambio, que comparten una orientación de futuro, más que de presente. En definitiva, el departamento de RRHH debe ser capaz de diseñar y construir modelos organizacionales y arquitecturas de RRHH que sostengan la estrategia de negocio actual y futura, y debe ser capaz de materializar la transformación de la organización al modelo deseado. Tal y como muestra la figura adjunta, los cuatro papeles básicos se relacionan en forma de matriz cuadrada. Así, los dos papeles de la parte izquierda, gestor de sistemas y socio estratégico, comparten una orientación de negocio, mientras que los de la parte derecha, agente de cam-

Figura 1

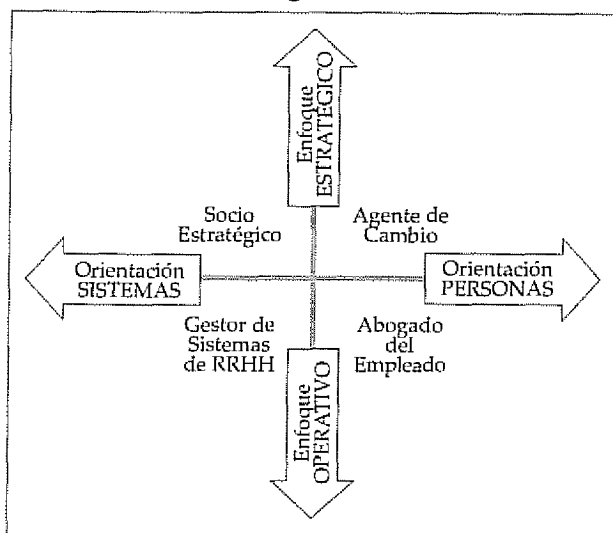
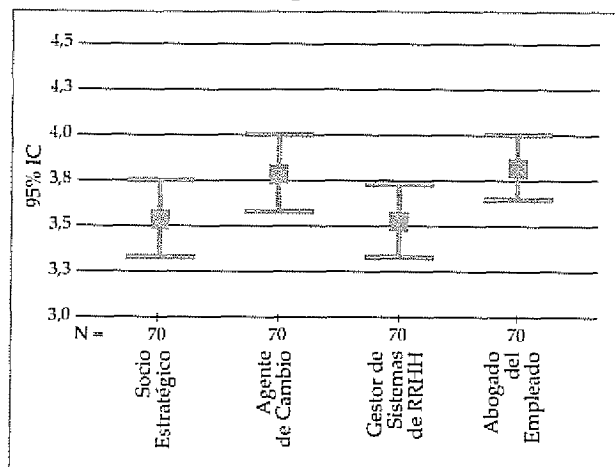


Figura 2



bio y abogado del empleado, tienen una orientación mayor hacia las personas (Figura 1). Uno de los objetivos de este estudio era averiguar en qué medida los departamentos de RRHH en España están asumiendo responsabilidades en relación con cada una de estas cuatro dimensiones. ¿Se presta tanta atención en España a los aspectos estratégicos como a los operativos? ¿Se inclina la dirección de RRHH más hacia el negocio o hacia las necesidades de las personas?

Tal como ilustra el diagrama siguiente (las barras marcan el intervalo de confianza al 95% para cada uno de los cuatro papeles, en una escala que va de 1 a 5), la función de RRHH en España parece otorgar una importancia similar a los aspectos operativos (el presente) y a los estratégicos (el futuro). Sin embargo, parecen estar más inclinados hacia cuestiones relativas a las personas (gestión del cambio, necesidades de la plantilla) que hacia los aspectos relativos a los sistemas y el negocio. De las cuatro dimensiones, el papel de abogado del empleado parece ser, en media, el que recibe mayor atención. En cualquier caso, los resultados obtenidos para las cuatro dimensiones son similares y bastante elevados (entre 3.55 y 3.84 en una escala de 1 a 5), lo que indica que los departamentos de RRHH en España están desarrollándose uniformemente a lo largo de las 4 dimensiones fundamentales, tal y como parece estar sucediendo en otros países industrializados (Figura 2).

Si analizamos estos datos por sectores, las diferencias entre roles parecen más acentuadas. En concreto, se observa una diferencia notable en cuanto al peso relativo de las funciones operativas y las estratégicas entre los sectores industriales y de servicios. Así, mientras que los papeles estratégicos (socio estratégico y agente de cambio) tienen un peso específico alto en los sectores de energía, construcción y manufactura, su importancia relativa se reduce en los sectores de comercio, distribución y servicios (Figura 3).

## Evaluación de RRHH

La evolución de la Dirección de RRHH hacia funciones más estratégicas dentro de la organización tiene que ir acompañada irremediabilmente de una redefinición de los criterios por los que se mide su éxito. Tradicionalmente, la evaluación de los RRHH se centraba en indicadores de actividad y eficiencia: ratios de actividad y tiempos de respuesta, costes, etc. Si bien este tipo de indicadores podía ser útil cuando los RRHH desempeñaban un papel puramente administrativo, la incorporación de los RRHH a funciones estratégicas exige la utilización de criterios que reflejen la contribución de las inversiones en RRHH a los resultados de la organización o a las variables que ésta considera fundamentales para el mantenimiento de la ventaja competitiva: eficiencia de las operaciones, calidad del servicio, cuota de mercado, fidelización de clientes y, por qué no, resultados económicos.

Para comprobar si las prácticas de medición se están desarrollando en paralelo al desarrollo de las nuevas funciones estratégicas, el estudio analiza el grado de implantación de diversos tipos de evaluación de RRHH. En concreto, a partir de modelos teóricos recientes y de nuestras propias investigaciones anteriores<sup>2</sup>, definimos la siguiente tipología de 5 clases de métodos de evaluación de RRHH:

■ 1. Medidas tradicionales relativas a la actividad o la eficiencia de las prácticas de

Figura 8

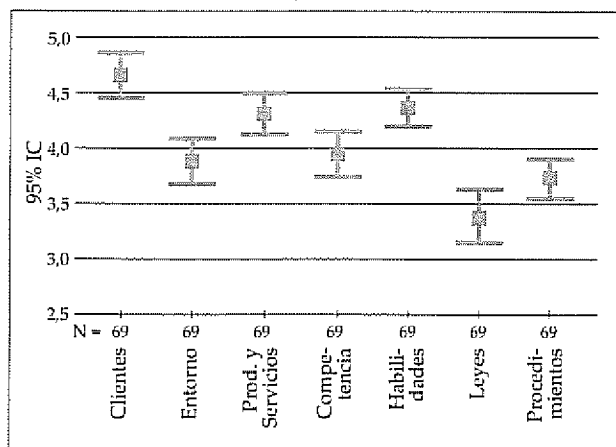
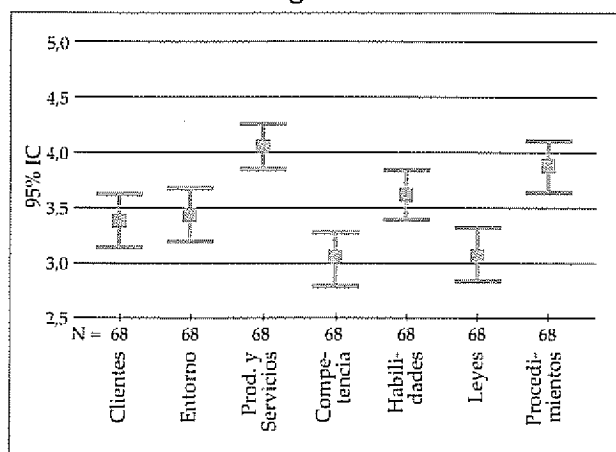


Figura 9



Nuestro estudio muestra como, para la mayoría de las empresas, el tipo de conocimiento que se percibe como más importante es aquél que tiene que ver con las necesidades de los clientes. En segundo lugar destacan los conocimientos técnicos acerca de los productos y servicios ofrecidos por la organización y las habilidades profesionales de la plantilla. En tercer lugar se hallan los conocimientos sobre la evolución económica del sector y sobre las acciones de la competencia. Los conocimientos que se consideran menos vitales pa-

ra el mantenimiento de la ventaja competitiva son los relativos al entorno legal así como a los procedimientos internos (Figura 9).

Una vez identificamos los tipos de conocimiento más importantes, hay que preguntarse en qué medida están satisfechas las necesidades de las empresas en esas áreas. ¿En qué medida las empresas consideran que los diferentes tipos de conocimiento están suficientemente desarrollados entre sus plantillas? Curiosamente, los resultados muestran como una de las áreas que mayor atención recibe en las empresas, los procedimientos internos, es al mismo tiempo una de las áreas de menor importancia estratégica, mientras que el área más importante, el conocimiento sobre las necesidades de los clientes, es una de las menos desarrolladas en la actualidad. La gráfica comparativa muestra como hay una serie de conocimientos (procedimientos internos, productos y servicios ofrecidos) que parecen estar razonablemente bien cubiertos en la mayoría de las empresas, mientras que otros (sobre todo conocimientos sobre los clientes y sobre los competidores) tienden a estar menos disponibles de lo que debieran (Figura 10).

En el análisis por sectores de las percepciones de importancia estratégica de cada tipo de conocimiento aparecen dos resultados interesantes. Primero, en el sector de la manufactura, el conocimiento técnico sobre los productos de la empresa son percibidos como los más importantes de todos. Segundo, en los sectores de

comercio y distribución, así como en el sector servicios, las habilidades profesionales de la plantilla aparecen como un claro segundo, detrás sólo del conocimiento de las necesidades de los clientes. Aunque no se muestra en la figura, no observamos diferencias significativas entre las empresas de perfil defensor y prospectivo en cuanto al tipo de conocimientos considerados como clave (Figura 11).

Una implicación inmediata de estos datos es la importancia de realizar un análisis previo a cualquier iniciativa de gestión del conocimiento en la que se determinen los tipos de conocimiento que de verdad aportan valor diferencial a la empresa y el grado en el que las fuentes de información y comunicación disponibles por los empleados en la actualidad cubren cada una de estas áreas. Las inversiones en programas de gestión del conocimiento no han de hacerse en las áreas donde sea fácil, sino en las que de verdad lo justifiquen desde un punto de vista estratégico.

Una vez estén identificadas las áreas de conocimiento críticas, las empresas han de buscar mecanismos para gestionar, mantener, desarrollar distribuir y proteger dichos conocimientos. Los sistemas de gestión de conocimiento que se empleen dependerán, entre otras cosas, de la naturaleza de los conocimientos que se han identificado como críticos. La gestión del conocimiento ha adquirido gran popularidad en los últimos años y, sin embargo, existe bastante confusión entre los directivos sobre qué es y qué no es "gestión

Figura 10

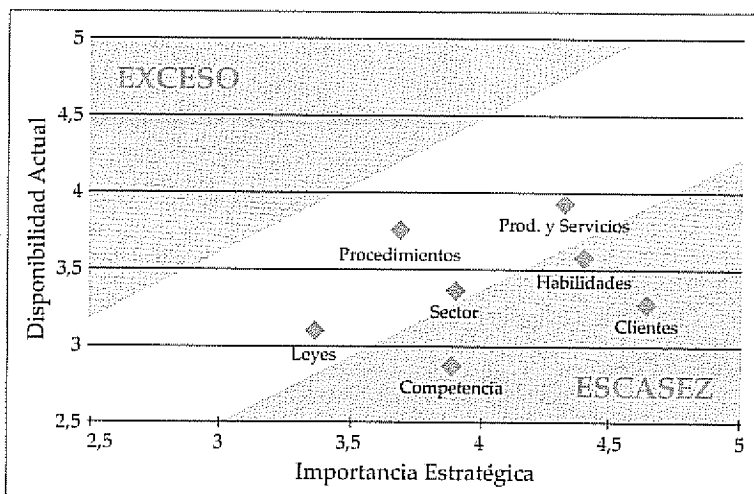
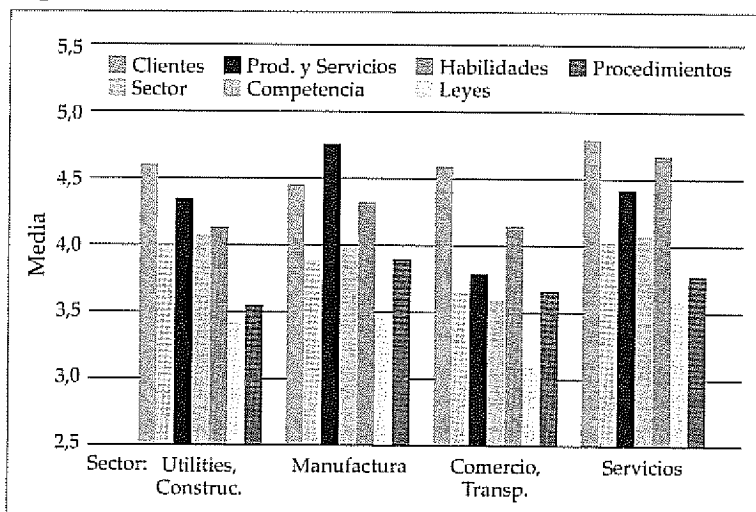


Figura 11



del conocimiento". Para tratar de aportar cierta claridad en este asunto, nuestra encuesta analizaba la medida en la que cada empresa tenía implantadas o tenía previsto implantar diversas prácticas o sistemas encaminados directa o indirectamente a la gestión de conocimientos. Un análisis estadístico factorial de los resultados obtenidos nos permiten clasificar los distintos sistemas de gestión del conocimiento en 6 categorías fundamentales:

■ 1. Creación de **comunidades de conocimiento** o **centros de excelencia** que pretenden crear un intercambio de ideas entre personal experto en áreas comunes o complementarias. El objetivo de estas entidades organizativas no es producir resultados concretos, sino fomentar el intercambio creativo en áreas consideradas como críticas. Estas entidades pueden o no estar localizadas geográficamente. Cuando no lo están, se suelen denominar "virtuales" o "distribuidas".

■ 2. **Gestión por competencias.** Estos sistemas tratan de formalizar e integrar distintas políticas de RRHH (formación, selección, compensación, etc.) en torno a una descripción y procesamiento sistemático de los perfiles competenciales de cada empleado y los perfiles requeridos por cada ocupación o proyecto en la empresa.

■ 3. Sistemas de **reconocimiento y recompensa** para los empleados que realizan contribuciones interesantes y novedosas. Este tipo de práctica, que a veces funciona bajo el nombre de círculos de calidad o concursos de ideas, tiene por objeto el incentivar la participación del empleado en la mejora continua de los procesos operativos y por tanto en el desarrollo de las capacidades de la organización.

■ 4. Sistemas de "**páginas amarillas**" encaminados a la pronta localización de personas con perfiles de competencias y experiencia determinados. Existen diversos sistemas informáticos que ayudan a navegar por el mapa de competencias de una organización y capturar el talento clave que se necesita en cada momento.

■ 5. **Bases de datos** (Intranet, Lotus Notes, etc.) encaminadas a favorecer el intercambio de ideas entre empleados. Estos sistemas proporcionan, además de comunicación electrónica entre empleados, un mecanismo para la publicación de documentos, el establecimiento de discusiones on-line y el trabajo cooperativo.

■ 6. Sistemas de **evaluación y medición del capital intelectual** que tratan de hacer un se-



guimiento del valor de los recursos intangibles de la organización (Figura 12).

La gráfica que se adjunta resume el nivel de penetración de cada uno de estos tipos de prácticas en las empresas que operan en España. Una puntuación de "4" refleja una práctica ya en marcha, mientras que un "1" refleja una práctica que no está siendo ni siquiera considerada. Como se puede observar, las bases de datos distribuidas parecen constituir la solución más extendida en España, seguida por los sistemas de gestión por competencias. Los sistemas de medición del capital intelectual y las comunidades de conocimiento son las prácticas menos establecidas.

Además de estas prácticas, la encuesta evaluaba el grado de institucionalización de la gestión del conocimiento (última barra en el gráfico anterior), es decir, la medida en la que las empresas disponen de cargos o departamentos específicamente dedicados a la gestión del conocimiento. Curiosamente, aunque muchas empresas parecen contar con sistemas encaminados a la optimización y gestión del conocimiento, el grado de institucionalización de la gestión del conocimiento en España es ciertamente bajo (lo que quiere decir que hay muy pocos Directores de Conocimiento, muy pocos Departamentos de Conocimiento, y muy pocas iniciativas en marcha con la etiqueta "gestión del conocimiento").

Para averiguar qué tipo de prácticas de gestión las empresas asocian con la etiqueta "gestión del conocimiento,"

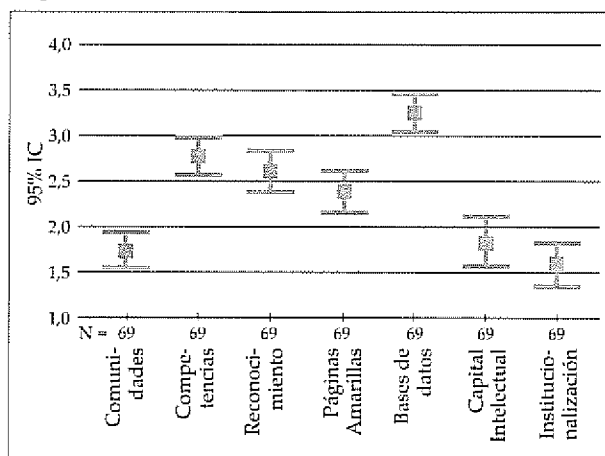
calculamos las correlaciones entre el grado de institucionalización y cada una de las estrategias o prácticas de gestión del conocimiento. Los resultados indican que las empresas con un alto grado de institucionalización son más proclives a la creación de comunidades de conocimiento, al desarrollo de sistemas de localización del talento, al desarrollo de bases de datos para el intercambio de ideas y a la implantación de métodos de evaluación del capital intelectual. Las empresas, sin embargo, parecen no asociar con el concepto de "gestión del conocimiento" ni los sistemas de gestión de RRHH por competencias, ni los sistemas de reconocimiento, círculos de calidad o concursos de ideas.

Una de las variables que parecen influir en la implantación de iniciativas de gestión del conocimiento en las empresas es la estrategia de innovación. Los datos de la encuesta muestran que el grado de innovación de una empresa está relacionado con la atención que se presta a la gestión del conocimiento (la correlación entre ambas variables es de 0.34).

### Resumen y Conclusiones

En línea con las observaciones de investigadores y profesionales de entornos empresariales de otros países industrializados, los departamentos de RRHH en España también parecen estar asumiendo un papel estratégico que se añade a

Figura 12



sus funciones tradicionales administrativas y de relaciones con los empleados. En los sectores de energía, construcción y manufactura, debido quizás a las grandes transformaciones que estamos viviendo, los departamentos de RRHH están desempeñando además una importante labor como agentes de cambio.

A pesar de ello, los departamentos de RRHH en España (exceptuando los de las empresas más innovadoras) parecen prestar relativamente poca atención a la evaluación del impacto que tienen en los objetivos estratégicos de negocio y en las cuentas de resultados de sus organizaciones. Los Directores de RRHH asumen responsabilidades en la dirección estratégica de la organización, pero aún no son capaces de cuantificar el alcance de sus contribuciones. Así, mientras la gran mayoría de Directores de RRHH consideran la evaluación del impacto de los RRHH en los objetivos de la organización como algo importante o muy importante, sólo un 40% de ellos consideran factible esta

tarea. Quizás estos resultados sirvan para lanzar un desafío a los investigadores de la dirección de RRHH que nos lleve a desarrollar técnicas y métodos prácticos y asequibles. En cuanto al capital intelectual, los directivos que participaron en este estudio parecen estar de acuerdo en que el tipo de conocimiento más importante de cara al mantenimiento de su ventaja competitiva es el conocimiento relativo a las necesidades de los clientes. Le siguen en importancia los conocimientos técnicos sobre los productos y servicios ofrecidos, así como las habilidades profesionales de la plantilla. En tercer lugar por importancia están los conocimientos sobre la evolución del entorno y sobre las acciones de la competencia. El conocimiento sobre el entorno legal y los procedimientos internos figuran en último lugar en la escala de importancia estratégica. Curiosamente, esta escala de importancia relativa no coincide con el grado de disponibilidad de información por parte de los empleados. Así, mientras parece existir un superávit de información sobre procedimientos internos, los conocimientos relativos a clientes, a competidores y las habilidades profesionales de la plantilla parecen estar infragestionados. Parece fundamental que, antes de lanzarse a desarrollar programas y sistemas de gestión del conocimiento, las empresas hagan un análisis estratégico de los conocimientos críticos y una auditoría del nivel de disponibilidad actual de información de distintos tipos en las distintas áreas.

En cuanto a formas de gestionar conocimientos, el sistema más extendido en España parece ser las bases de datos para el intercambio y la distribución de información (Lotus Notes, Intranet, etc.), seguido de los sistemas de gestión por competencias, los sistemas de reconocimiento a los empleados por sus ideas y contribuciones (círculos de calidad, concursos de ideas, etc.), y los sistemas tipo "páginas amarillas" para la localización de determinados perfiles de personas. La creación de comunidades de conocimiento o centros de excelencia y los sistemas de evaluación del capital intelectual son, a la fecha, prácticamente inexistentes. La gestión del conocimiento en España no está prácticamente institucionalizada. No hay apenas Directores del Conocimiento, Departamentos de Gestión del Conocimiento ni actividades que funcionen bajo la etiqueta "gestión del conocimiento". Sin embargo, muchas empresas están desarrollando sistemas encaminados a gestionar el conocimiento (bases de datos "on-line", gestión por competencias, etc.), sin asociarlos explícitamente a la etiqueta "gestión del conocimiento". Los sistemas que más asocian los directivos españoles con la "gestión del conocimiento" son las comunidades y centros de excelencia, seguido por los sistemas de medición del capital intelectual, los sistemas tipo "páginas amarillas" y las bases de datos on-line. El término se asocia poco o nada con la gestión por competencias o los sistemas de reconocimiento a las aportaciones individuales.

No hay ninguna razón de peso para defender la existencia de personas o departamentos orientados explícitamente a la gestión del conocimiento. Lo importante es que los conocimientos clave sean gestionados sistemáticamente y no abandonados al azar, independientemente de cómo se distribuyan las responsabilidades. En cualquier caso, sí parece que la función de RRHH deberá cumplir un papel de liderazgo en la implantación de sistemas de gestión del conocimiento. En definitiva, son las personas las que contienen y sacan valor del conocimiento, y solo mediante la gestión apropiada de las personas podremos conseguir los efectos que necesitamos para manejar sus conocimientos.

## Notas

<sup>1</sup> Ulrich, D. (1997), *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press; Cabrera, A. y Rojo, P. (1999), "Las cuatro caras de la dirección de RRHH", *Capital Humano*, Nov. 1999.

<sup>2</sup> Cabrera, E. F. y Cabrera, A. (en prensa). Evaluation of human resource practices in Spanish banks. *International Journal of Management*.

<sup>3</sup> Ver nota anterior.

Este proyecto ha sido posible gracias a la generosa ayuda de la Fundación Instituto de Empresa, la Dirección de Investigación, el Foro de Liderazgo y el Human Resources Center IBM AIRTEL at the INSTITUTO DE EMPRESA. A parte de los autores, colaboraron en este estudio Linas A. Grigaliunas, Executive MBA, Guillermo Hernández, MBA, y Óscar Luján, becario del Human Resources Center IBM AIRTEL at the INSTITUTO DE EMPRESA.